

ide Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Hacia una nueva Cultura Corporativa

*Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares*

Doc.

1-A 92/191

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 191
DIRECTOR : *Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA*



LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Hacia una nueva Cultura Corporativa

Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Agosto 1992

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Concepción Carrasco
María José Badiola

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.12

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	5
II. LA REALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ECONOMIA ESPAÑOLA	6
III. LO ECONOMICO Y LO SOCIAL COMO CLAVES DE LA COMPETI- TIVIDAD EN LA EMPRESA	15
IV. CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DE LA CONFIGURACION DE UNA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS	21
V. PERFIL DE EXIGENCIAS AL DIRECTIVO EN LA EMPRESA	27

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

Cuando se habla de recursos humanos en la empresa se observa que de manera creciente se acepta como una realidad el hecho de que el éxito de las instituciones depende de los hombres. Este proceso ha sido en España lento y aún todavía tiene serias reticencias tal como se puede observar en el comportamiento del legislador como en el comportamiento directivo y, en particular, en la forma de entender todos los procesos de coordinación entre las distintas partes sociales.

Recientemente en una conferencia pronunciada por un alto directivo dentro de un ciclo de conferencias de nuestra Cátedra de Alcalá de Henares ⁽²⁾ a la pregunta de un estudiante sobre cuáles constituyen los factores más importantes para el éxito de una empresa la respuesta de un hombre de una multinacional fue la siguiente : en primer lugar, "people"; en segundo lugar, "people"; en tercer lugar, "people" y luego los demás factores financieros y materiales.

Pero entender e internalizar esta expresión supone y exige otra forma de entender la empresa, otra forma de entender los procesos de dirección, otras formas de organizar y, en su conjunto, otra cultura.

1. Conferencia pronunciada el 17 de marzo de 1992 dentro del ciclo organizado por Acción Social Empresarial sobre "Curso de Doctrina Social de la Iglesia".

2. "Una empresa multinacional en España", Sr. D. David C. Minshaw. Director de Administración y Finanzas de Henkel Ibérica, S.A.

Es muy fácil manifestarse sobre la importancia de los recursos humanos en la empresa. Es, sin embargo, hartó complejo que esta afirmación de que "people" constituye la base fundamental del éxito de las instituciones haya sido internalizada por todas las partes de la institución. Si así se entendiese tendría este País otras relaciones sociales, otras productividades, otros esquemas de formación, otros planteamientos directivos y, no por último, otro tipo de legislación.

Como veremos a continuación, el éxito o fracaso de la España de los noventa, la España del Mercado Unico Europeo, va a radicar precisamente en si sabe o no establecer una política de recursos humanos que permita aflorar sus potenciales. La sociedad española no tiene más que un solo factor de producción, en el lenguaje de la terminología clásica y de la economía : sus hombres. España es un país que no tiene capitales ni tecnología ni otros factores productivos que le permitan ser más competitivos. Solamente dispone de una gran capacidad humana para lo cual, sin embargo, debe darse dos condiciones fundamentales para que pueda aflorar sus potenciales : una adecuada formación y una adecuada integración en las distintas instituciones singulares, en particular en el mundo de la empresa. Y en torno a estos dos ejes tiene que plantearse todo el problema de la economía de este país.

II. LA REALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ECONOMIA ESPAÑOLA

Cuatro son, a mi entender, las piezas en todo diseño de la política de recursos humanos en la empresa :

- * En primer lugar, la competitividad : debe ser el punto de referencia a la hora de configurar y disponer de los recursos humanos, esto es, que las personas involucradas en un proceso productivo sean capaces de visionar el éxito de los resultados como consecuencia de una acertada integración.

- * La política de los recursos humanos tiene que estar perfectamente orientada a la corporación, esto es, a la institución en la cual se integran y motivan los mismo, esto es, a una Cultura Empresarial.
- * Al propio tiempo la política de recursos humanos depende y es tributaria de las condiciones de su entorno socio-económico, y en particular el del mundo sindical, pero también en toda acción del Estado.
- * Por último, y no por ello menos importante, la calidad de los recursos humanos va a depender no solo de la capacidad técnica sino de todos los comportamientos y de las características de la forma de realizar un proceso de dirección.

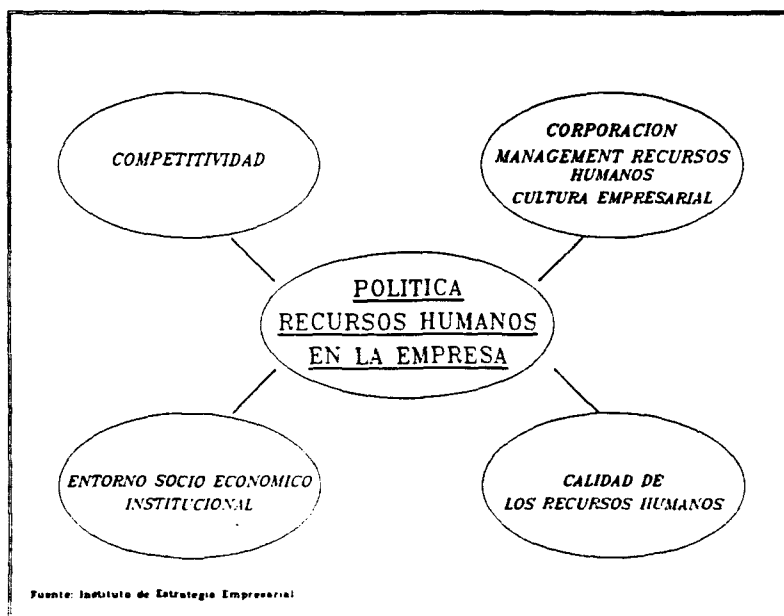


Figura 1

Una política de recursos humanos debe evaluarse por los costes de coordinación que originan. Por un lado, por lo que afecta a los costes de coordinación internos, esto es, la forma en la cual se organiza y dirige una institución y, consiguientemente, la capacidad dentro de la institución de aflorar de manera eficiente dentro del humanismo necesario.

Por otro lado, los costes de coordinación de los recursos humanos dependen de las relaciones entre la empresa y su entorno y, consiguientemente, de todos aquellos elementos que van a identificar las aportaciones del entorno a los recursos humanos tales como características de la formación, mercado de trabajo, etc.

Como puede verse en la figura 2 se trata fundamentalmente de coordinar por dos vías, o bien por la vía de la dirección de hombres, esto es, cuando los hombres se identifican con la institución, o bien, se trata de dirigir hombres por la vía del establecimiento de normas, predominantemente burocrático-administrativas que van a generar dificultades de coordinación significativas.

El éxito o fracaso va a depender de la forma en la cual se coordina dentro de la empresa y entre la empresa y su entorno (véase figura 2).

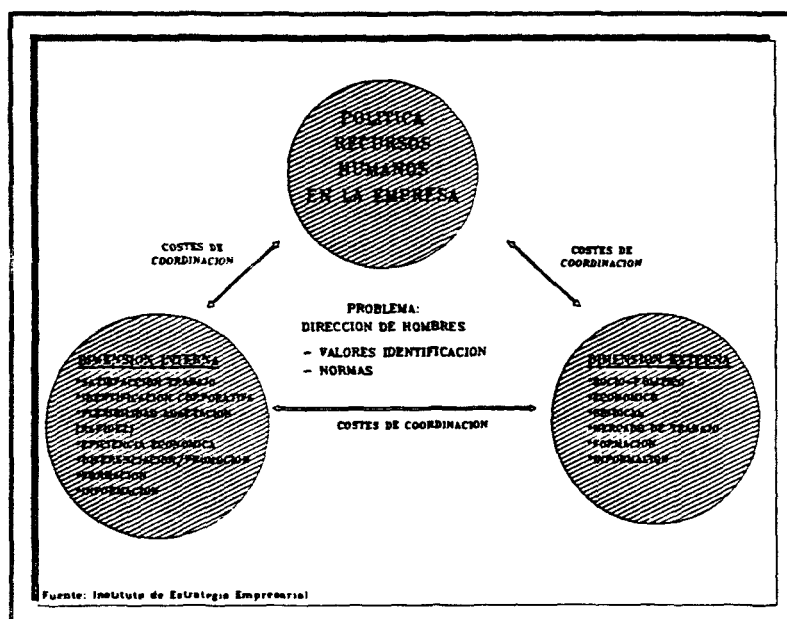


Figura 2

El resultado de esta coordinación se manifiesta en la dimensión económica nata : en la competitividad de un país. Como puede apreciarse en la figura 3 la situación competitiva española dista mucho de ser verdaderamente aceptable. Un país con el potencial económico de España no puede encontrarse a un 60% de la competitividad de Japón o a 2/3 de la competitividad alemana. La consecuencia

de esta baja competitividad se debe a las características de los recursos humanos y a la forma en la cual se integran en las distintas instituciones. La baja competitividad es consecuencia de los elevados costes de coordinación internos y externos de los recursos humanos.

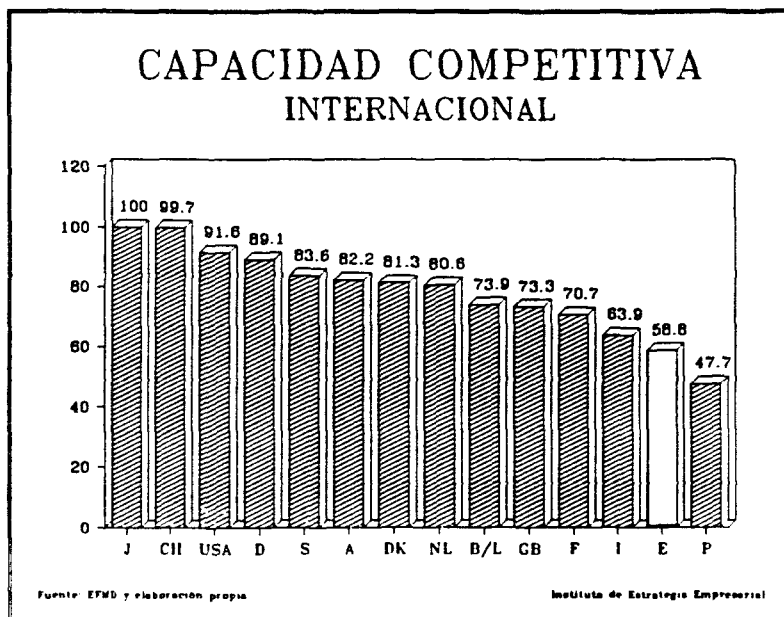


Figura 3

Y una prueba empírica, palpable, se puede apreciar en la figura 4. Los costes medios por hora trabajada, esto es, el coste por nómina de los recursos humanos en España es uno de los más bajos dentro de los países industriales. Como puede verse, es prácticamente un 50% de Dinamarca, o, aproximadamente, un 60% de la República Federal de Alemania. Incluso, en cuanto a la relación de costes directos e indirectos puede apreciarse que España no es el país con las mayores cargas de costes indirectos.

Sin embargo, a la hora de asignar los recursos humanos en la empresa puede apreciarse que esta ventaja "precio" de los recursos humanos en el mercado español desaparece totalmente a la hora de realizar su actividad en la empresa. Como puede apreciarse en la figura 5, para una amplia muestra de empresas españolas y alemanas puede verse que la mano de obra en las empresas nacionales españolas supone el 20% del valor de la producción, cifra superior a la de las empresas de la República Federal de Alemania. Esto significa una mala asignación de los recursos humanos y es expresión de unos elevados costes de coordinación

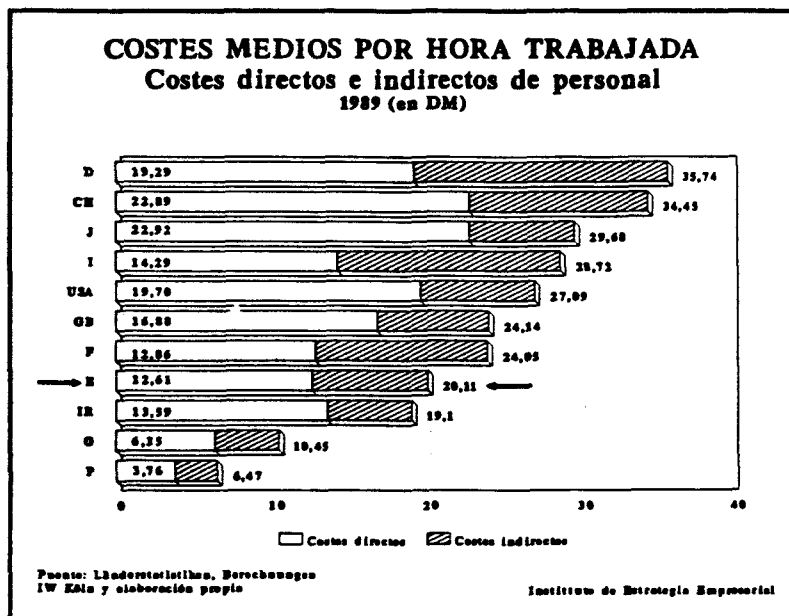


Figura 4

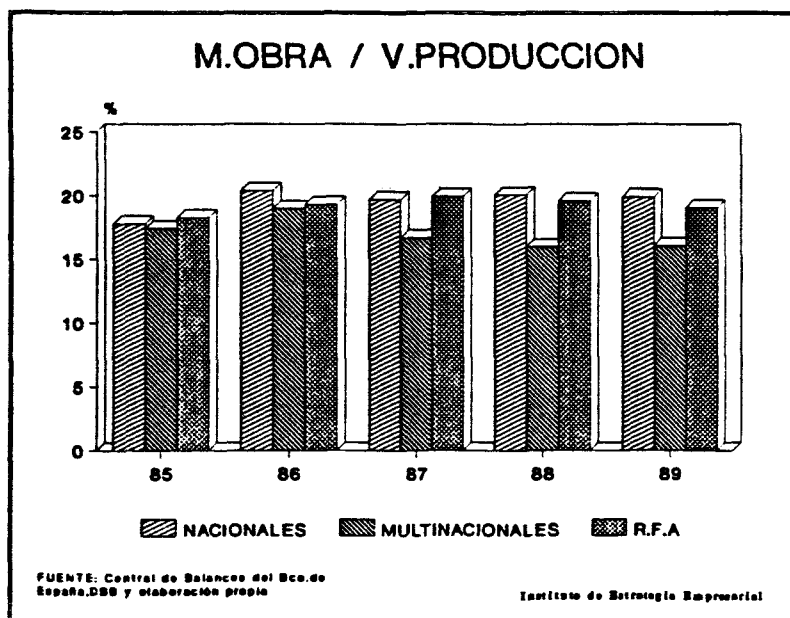


Figura 5

en los que se mueve la economía española dentro de este ámbito independientemente de otros ámbitos como el financiero.

Y ello se manifiesta claramente en el contexto de las productividades de España. España es un país con una productividad relativamente baja y por lo que es necesario una mejora de la asignación de los recursos. Bajas productividades provienen fundamentalmente del comportamiento humano, a todos los niveles, y a una mala disposición de los recursos económicos y financieros y a una inadecuada institucionalización de la economía, en particular, por lo que se refiere a las instituciones empresariales y no por último a las propias instituciones del entorno empresarial.

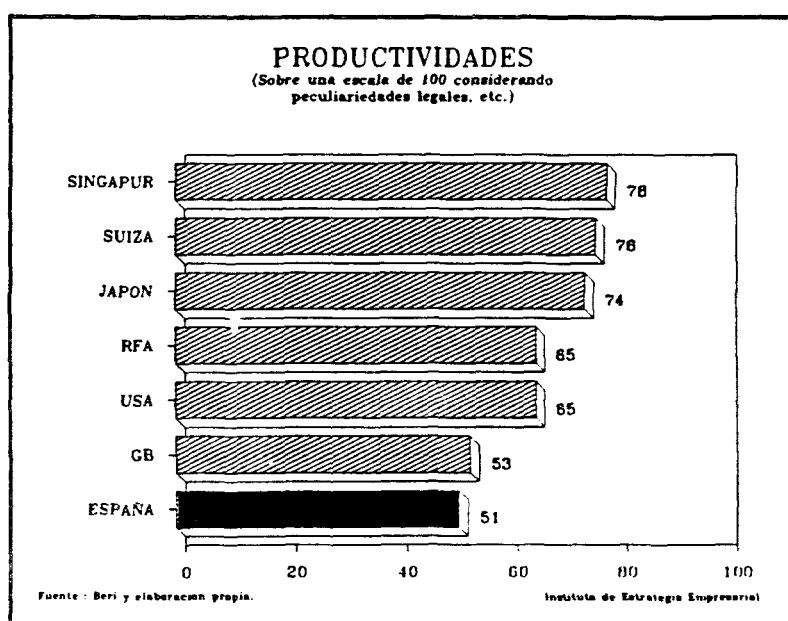


Figura 6

Y ello tiene un reflejo muy claro como consecuencia de una baja utilización de los recursos inmovilizados en las empresas españolas. La empresa española solamente hace una gestión empresarial de rotar una vez los inmovilizados frente a la industria alemana que lo moviliza seis veces. Quiere decir que tenemos una mala utilización de las capacidades disponibles y ello implica una falta de capacidad en la disposición de los recursos humanos para poder pasar de una rotación al año del inmovilizado a seis. Significa otra forma de hacer empresa y economía.

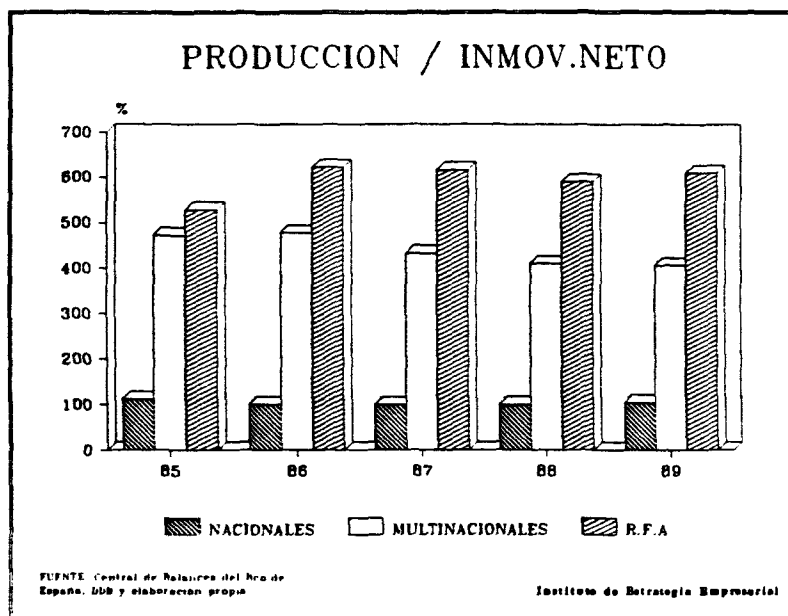


Figura 7

Y las consecuencias son bastante claras. Como puede apreciarse en la figura 8, la empresa española, tiene un cash-flow muy bajo y puede ponerse en entredicho los beneficios de la empresa española. El cash-flow medido respecto a los riesgos del negocio, esto es, el inmovilizado neto es de aproximadamente un 12% del inmovilizado neto frente a un 53% de las empresas alemanas o de las propias multinacionales en España que vienen a recuperar aproximadamente un 40%, todo ello antes de impuestos. Lo que nos está dando es una medida de los riesgos del negocio. Para España será de unos ocho años y para la República Federal de Alemania de dos años. Lo cual quiere decir que en España se está planificando a ocho años vista, cuando los ciclos de vida de los potenciales están entre cuatro y seis años.

Pero también afecta a los trabajadores. Como puede apreciarse en la figura 9, la renta neta de los trabajadores españoles se encuentra muy lejana de las rentas que se tienen en Centroeuro y en los Estados Unidos. Como puede apreciarse, España se encuentra con una renta neta de los trabajadores que viene a ser la mitad de la de Luxemburgo, o de la de Suiza, aproximadamente. Quiere decir, que cuando no se utilizan adecuadamente los recursos no solamente la

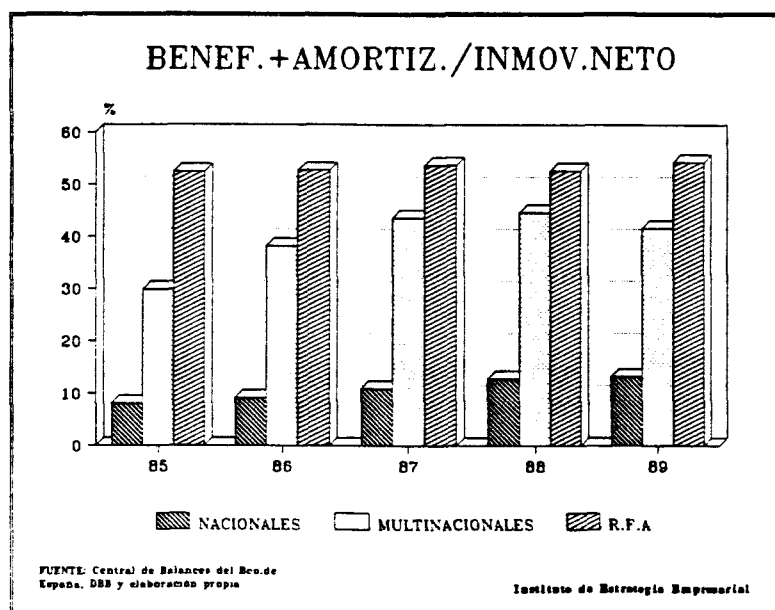


Figura 8

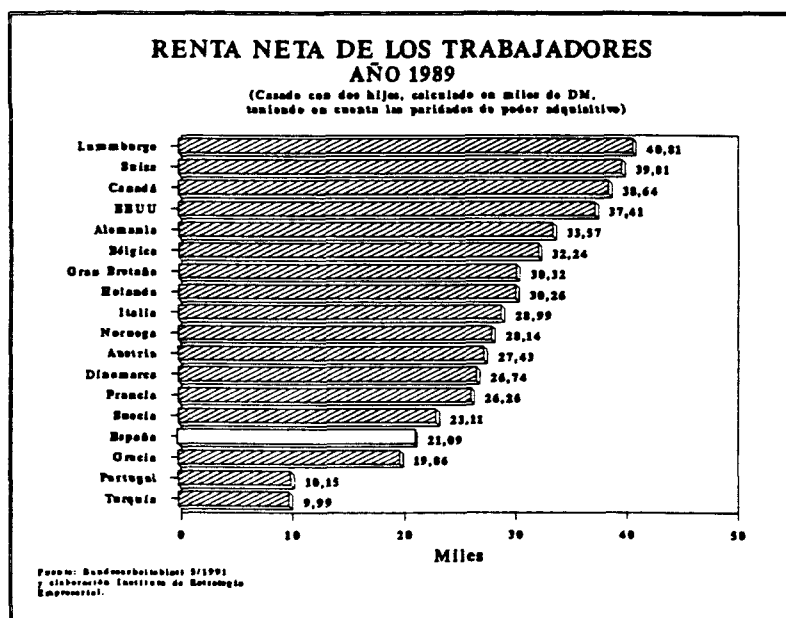


Figura 9

empresa sufre sus consecuencias por una baja tasa de valor añadido sino que también los trabajadores tienen, como consecuencia, unas menores rentas.

Y para salir de esta situación sólo existe una respuesta : adaptarse. Y este proceso de adaptación proviene fundamentalmente a través de una correcta utilización de los recursos humanos tal como puede verse en la figura 10. Se trata de realizar un proceso de adaptación que implica un cambio de mentalidad tal como puede verse en la mencionada figura y que abarca, a mi entender, cuatro ámbitos fundamentalmente :

- * En primer lugar, lo que hay que hacer es descubrir los potenciales que tiene la empresa con lo cual seremos capaces de incrementar en un 30%/40% las productividades. Ello implica un cambio de comportamiento en los recursos humanos. No es un problema de meros tecnicismos y meras negociaciones, sino una integración de los recursos humanos en las instituciones.
- * En segundo lugar, el hombre no solamente es un ejecutor o realizador, sino que también tiene que identificarse con la propia institución para así "visionar" mercados y productos. El hombre solamente encontrará su realización en la medida en la cual pueda asumir un papel creativo en los distintos niveles, y así aprovechar la capacidad de desarrollo de esos potenciales que solo el hombre posee y ninguno de los demás factores productivos. Esto es, entrar en el juego institucional lo que genera un fuerte potencial de recursos humanos.
- * La multinacionalización constituye el tercer elemento clave, es decir, se debe entrar en una nueva división de trabajo y ello supone internacionalizar la empresa. No es otra cosa que internacionalizar los hombres, sus valores, sus capacidades, sus formas de actuar y pensar.
- * Por último, lo que se trata fundamentalmente es de cambiar las instituciones, esto es, se precisan otras culturas empresariales, nuevas capacidades directivas y, consiguientemente, una modificación sustancial de lo que hasta ahora se ha entendido por institución empresarial, es decir, la forma de relacionar los entornos, de plantear sus procesos y muy en particular, el problema de cómo dirigir hombres.

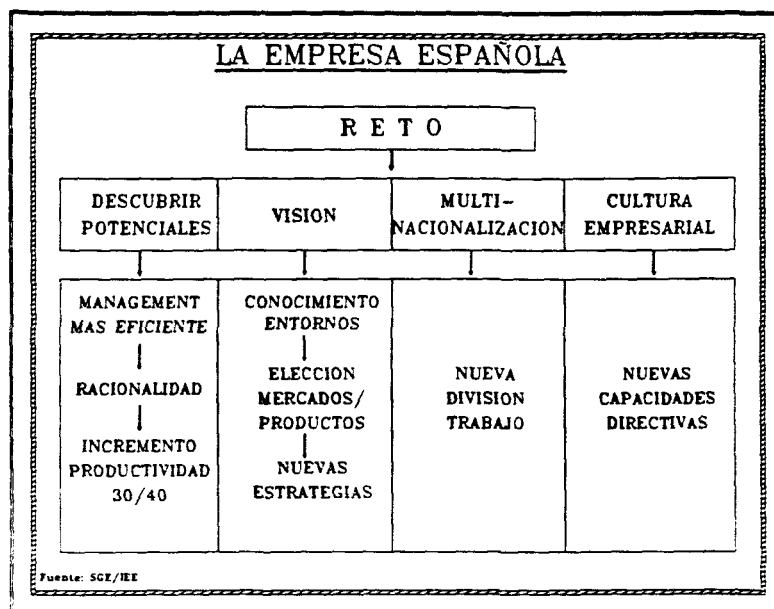


Figura 10

III. LO ECONOMICO Y LO SOCIAL COMO CLAVES DE LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA

Toda institución integra necesariamente en el contexto de una sociedad moderna dos dimensiones : la dimensión económica y la dimensión social.

Cuando se habla de la dimensión económica estamos hablando de la racionalidad en la asignación de los recursos, de la eficiencia en la utilización de los recursos escasos y de la generación de valor añadido. Solamente a través de una eficiencia económica se genera capacidad económica y se constituirá la base para el bienestar. Hemos visto anteriormente en las figuras correspondientes a la renta de los trabajadores y el cash-flow de las empresas, cómo precisamente en aquellas economías en las que se da la exigencia de racionalidad económica ambas partes, es decir, la empresa y el trabajador, salen ganando de manera muy clara

al generar valor añadido en el que participan. Y si no se genera un valor añadido, no se genera capacidad económica y ello como consecuencia de una mala asignación de los recursos con lo cual es imposible que se pueda obtener una mayor eficiencia social.

Cuando se habla de lo social debemos entender en todo lo que concierne al ámbito humano, al hombre y a todo su quehacer dentro de una institución. No se trata solo en el sentido estricto de prestaciones sociales, que es una parte muy pequeña de la realidad de lo social en la empresa. La dimensión social implica que en una institución exista una estabilidad social, es decir, una eficiencia social como base para una eficiencia económica. Lo que se busca es asumir la institución como una parte constitutiva del quehacer del hombre y ello solamente puede descansar cuando se admite la existencia de justicia social.

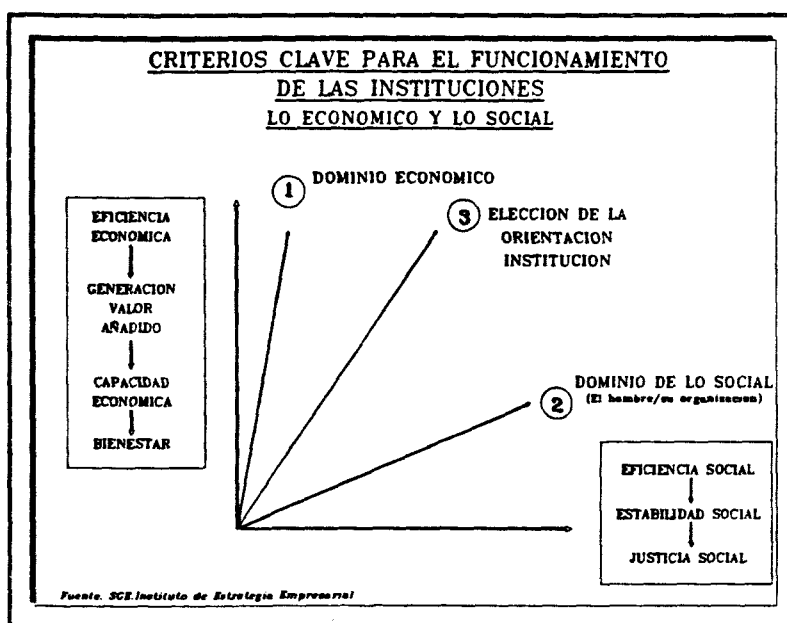


Figura 11

Por consiguiente, lo que se tiene es un espacio económico-social dentro del cual el directivo, la empresa, tiene que definir su posicionamiento entre lo económico y lo social de manera que busque una orientación en cada caso concreto y trate de dar respuesta simultáneamente a lo económico y lo social. Son dos partes de un todo y solamente en el acierto de la orientación elegido según la situación concreta, histórica de cada empresa, y al mismo tiempo de los

hombres que están involucrados va a tener una mayor o menor eficiencia económica. Lo social implica fundamentalmente la capacidad de integrar hombres y la capacidad para poder asumir de manera eficiente la configuración de la institución. Lo social se basa en un sistema de valores que está al servicio o condiciona u orienta a la dimensión económica.

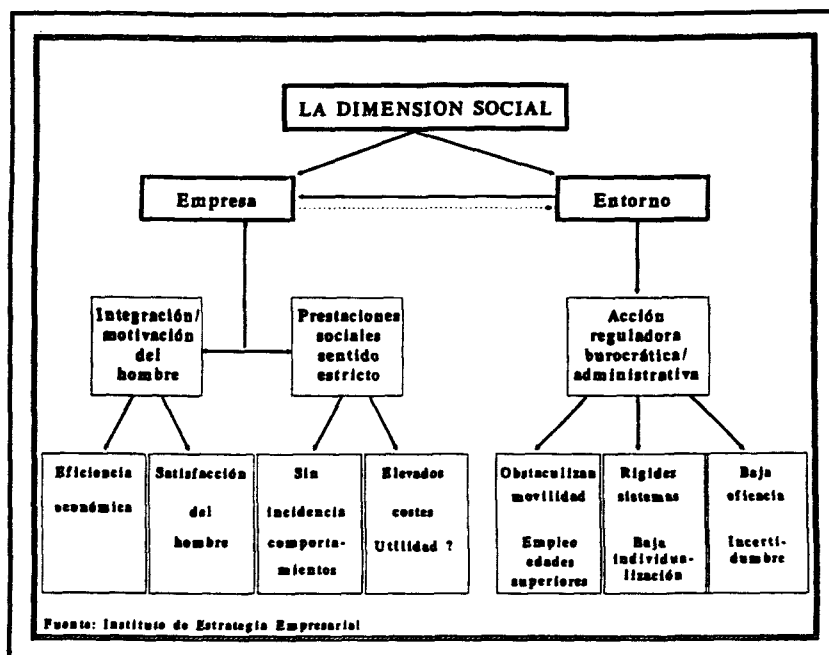


Figura 12

Como puede apreciarse en la figura 12, la dimensión social está en el contexto de una sociedad moderna, repartida entre las dos instituciones :

- * La empresa, en cuanto a su dimensión social implica integrar y motivar a los hombres para dar una respuesta, por un lado, a la eficiencia económica y, por otro lado, al humanismo.
- * La empresa realiza prestaciones sociales en un sentido estricto en el que prácticamente muchas de las magnitudes no tienen incidencia en los comportamientos y se plantean unas serias dudas sobre si los costes no son demasiado elevados para las utilidades que obtiene la institución así como el hombre.

- * La segunda institución es el entorno que a través del Estado de Bienestar y por medio de una acción reguladora genera cada vez más una burocracia administrativa de las prestaciones sociales lo que está llevando a una mayor dificultad para integrar al hombre en las instituciones singulares ya que :

- obstaculizan la movilización
- dan rigidez a los sistemas
- tienen baja eficacia y, sobre todo,
- generan una baja individualización y una seria incertidumbre

La dimensión social constituye, en los países modernos, una magnitud económica de gran relevancia pero, al mismo tiempo, una magnitud metaeconómica de una gran transcendencia en el contexto actual del comportamiento del hombre en las instituciones.

Competitividad es por consiguiente el resultado de ese posicionamiento en el espacio económico-social ya que necesariamente cuando se habla de competitividad se está implicando el comportamiento humano y la forma de dirigir hombres. Tal como se puede ver en la figura 13, la competitividad es expresión de los siguientes aspectos :

- * En primer lugar, de la racionalidad en la asignación de recursos. La dimensión económica es consecuencia de la capacidad del hombre para manejar los recursos pero sobre todo de su propio comportamiento.
- * La capacidad para que el hombre se adapte rápidamente a los procesos e instituciones a las situaciones cambiantes. Este es un problema que afecta al comportamiento del hombre.
- * La capacidad de organización, de dirección del management eficiente es otro problema que depende del comportamiento del hombre y de sus conocimientos y su disposición a aceptarlo.

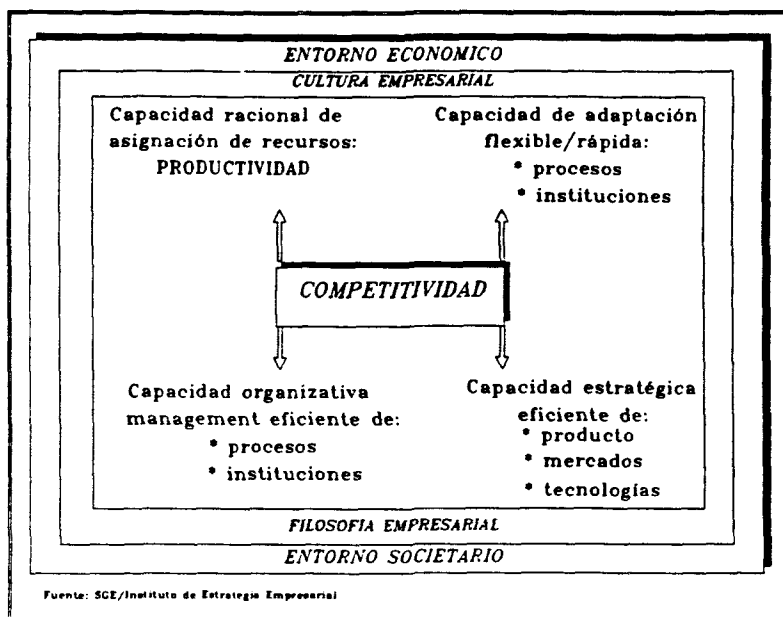


Figura 13

Pero la competitividad no es un concepto abstracto ni tampoco absoluto, como ningún concepto en economía, sino que es siempre un valor relativo. La competitividad es siempre función por un lado de la institución, ya que le va a permitir definir una filosofía empresarial, una ética empresarial, y, por otro lado, es función del comportamiento de los hombres que están involucrados en esa empresa, esto es, de la Cultura Empresarial.

Pero a su vez, la institución empresarial que está definida por una filosofía y una cultura es consecuencia de la sociedad en la que se desarrolla y de las características de su entorno económico. Así una empresa que se caracteriza por haberse desarrollado en una situación competitiva no tiene nada que ver en su forma de configurar su Cultura Empresarial con una empresa que se haya desarrollado en entornos protegidos, burocráticos, o privilegiados y por lo tanto no conoce lo que significa la exigencia de una adaptación permanente a nuevos retos provocados por los cambios y como consecuencia de la competitividad.

Por consiguiente, todo proceso económico es siempre un proceso de adaptación. La economía no es otra cosa que saber realizar adecuadamente procesos de cambio para una mejor utilización de los recursos con el fin de

generar valor añadido y dotar a una empresa y a una sociedad de una mayor estabilidad social.

Y son tres las formas de adaptación que tiene la empresa :

- * Una adaptación oscilativa que implica necesariamente siempre un reto de buena administración de los recursos humanos.
- * Una adaptación tendencial que significa siempre una mayor capacitación técnica de los recursos humanos.
- * Una adaptación mutativa que significa siempre ese reto empresarial donde el hombre esté dispuesto a aceptar nuevos planteamientos, descubrir nuevos potenciales y generar una dinámica institucional sin traumas que le conducirá después a lo que se ha llamado en España "reestructuración industrial".

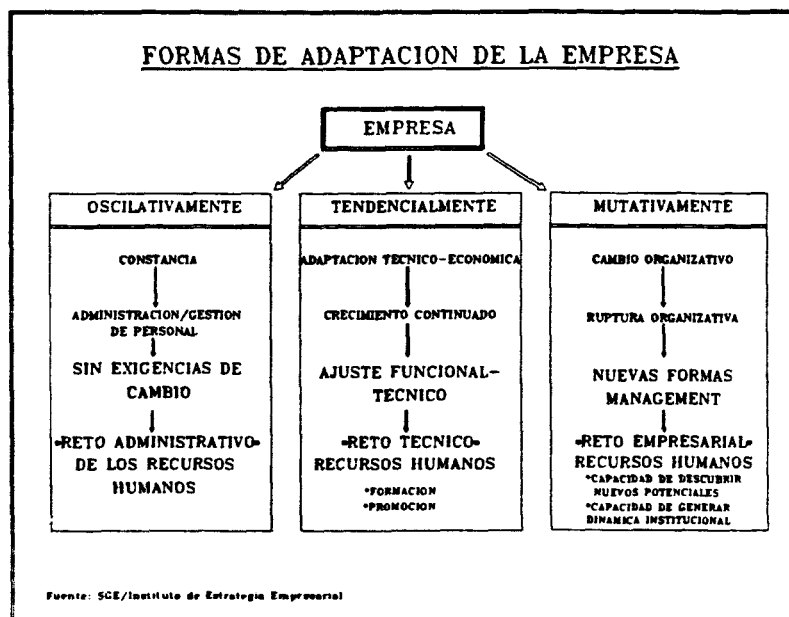


Figura 14

Como puede apreciarse en la figura 14 la empresa se encuentra ante un proceso permanente de adaptación cuyo eje medular es el hombre, la forma de dirigirlo y la forma de integrarlo y motivarlo en la propia empresa.

IV. CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DE LA CONFIGURACION DE UNA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos en la empresa constituyen sin duda el interface más complejo de todas las funciones empresariales ya que están presentes en todas las funciones y vinculan la dirección y el proceso funcional. Tal como puede apreciarse en la figura 15 se trata de buscar, a la hora de definir la política de recursos humanos, este ensamblaje, por un lado, de los recursos humanos en la institución corporativa de la empresa y, por otro lado, dar respuesta a las necesidades de los recursos humanos en los distintos procesos y funciones implicando siempre procesos de dirección Empresarial.

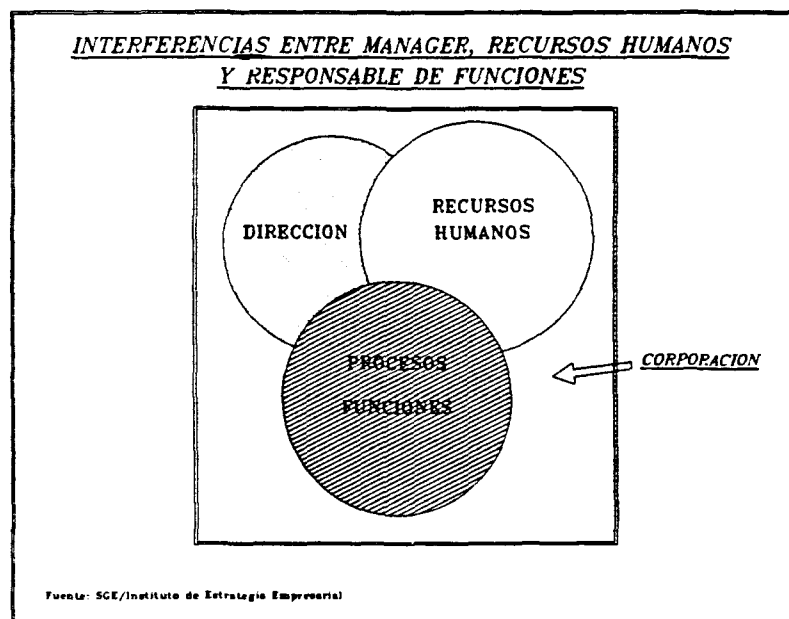


Figura 15

La política empresarial debe ser, sin duda, una política de recursos humanos. Cuando se habla de que el factor de éxito más importante es "people", quiere decir que la empresa, la política empresarial, tendrá éxito o fracasará dependen-

do de si la política de recursos humanos es la adecuada o no. Tal como puede apreciarse en la figura 16 esta interrelación entre política empresarial, y política de los recursos humanos, se identifica y se realiza dentro de una Cultura Empresarial que define unas normas de comportamiento. De esta Cultura Empresarial van a derivarse los valores con los cuales se coordinan las distintas personas entre sí, así como con la organización, con la institución. Consiguientemente, no hay dos políticas de recursos humanos iguales ni hay políticas empresariales repetitivas. Todo acentuamiento de una interpretación cuasi mecánica de la política de recursos humanos en los distintos momentos históricos de una empresa o en las distintas empresas, conllevará siempre a un fracaso a corto o largo plazo. En una empresa se realiza la política Empresarial y su consiguiente política de recursos humanos con unas normas de comportamiento características de esa empresa y lo que se trata es de aflorar los potenciales de esa empresa concreta ya que de este proceso de coordinación van a depender los mayores o menores costes de coordinación.

Pero las normas de comportamiento, la Cultura Empresarial, es consecuencia del diseño que se haya realizado de esa institución, de su filosofía empresarial y de su ética. La identidad corporativa es consecuencia del sentido que se le haya dado a esa empresa (Sinnfragen) que servirá de base para establecer los criterios de decisión por un lado, y los valores con los cuales se identifican los recursos humanos con esa institución, por el otro.

Todo ello dentro de un entorno económico-social, político y societario que determinará por un lado, la división de trabajo de esa economía, de esa empresa y, por otro lado, la evolución de los valores.

La clave de todo el proceso de coordinación radica fundamentalmente en torno a la propia institución empresarial. Ya que la institución tiene que coordinar tanto internamente como con su entorno, tal como ya se ha señalado al principio. Y esta coordinación estará condicionada, por un lado, de cómo haya definido su filosofía empresarial, es decir, su espacio ético de valores y, por otro lado, de cuál sea la capacidad directiva y la de sus recursos humanos, esto es, su perfil de valores.

Tal como puede apreciarse en la figura 17, el proceso de coordinación institucional implica permanentemente por un lado, la identificación de la

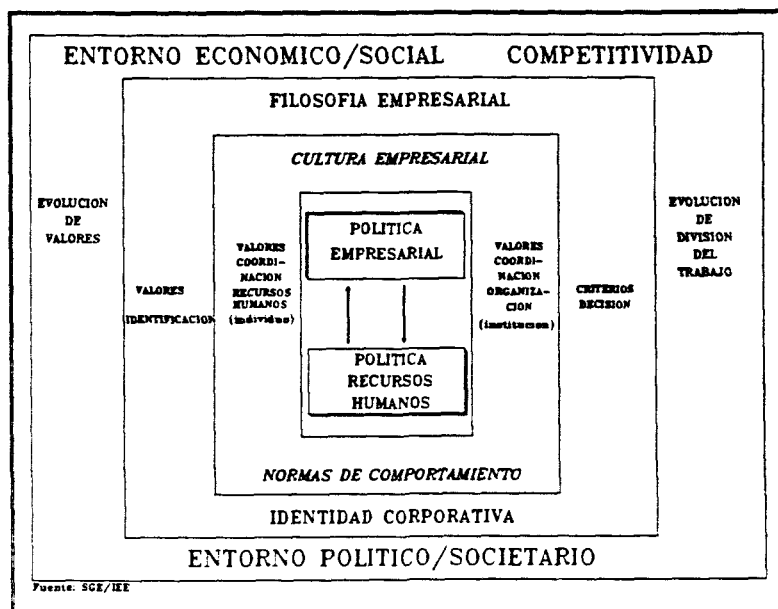


Figura 16

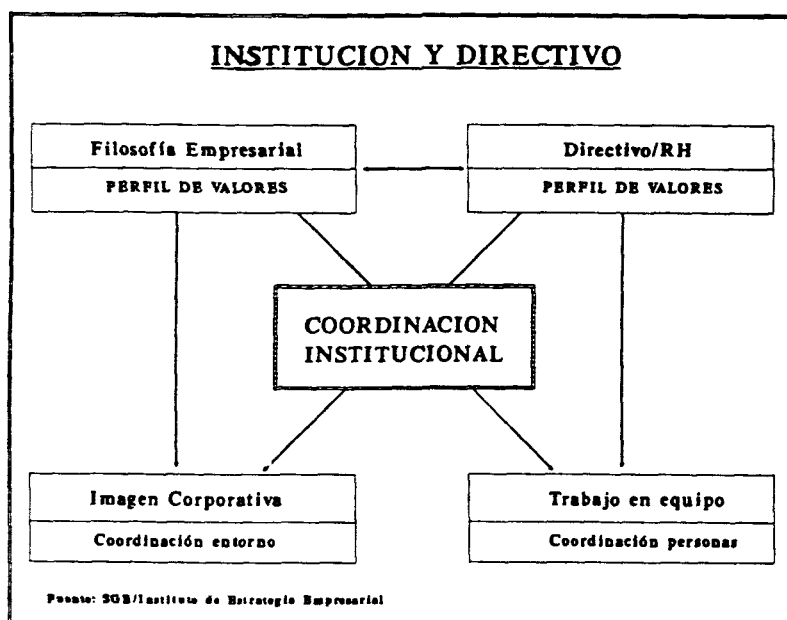


Figura 17



institución con la imagen corporativa desarrollada. Pero por el otro lado, significa siempre la coordinación entre el directivo y la forma en la cual consigue crear trabajo en equipo que reduce los costes de coordinación.

El éxito de toda institución Empresarial depende de tres dimensiones :

- * Depende en primer lugar, de haber dado sentido a la institución (Filosofía Empresarial) y de las normas de comportamiento que se reflejan en una Cultura Empresarial.
- * Depende de la forma en la cual se utilizan los recursos y cómo se adapta la empresa mediante diversas estrategias a los entornos cambiantes con los menores costes posibles.

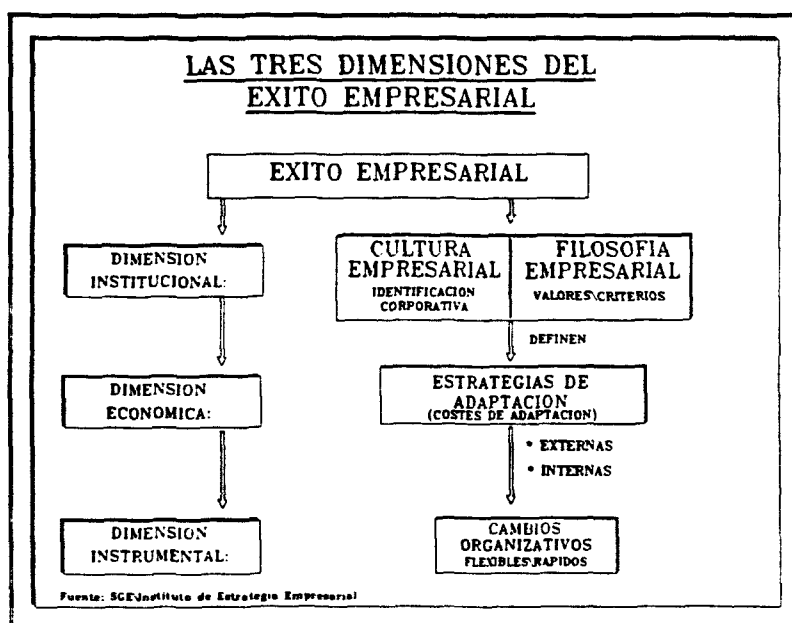


Figura 18

- * Y depende, de si se manejan adecuadamente los instrumentos para el proceso de realización de la actividad definida en la empresa, esto es, todo proceso de adaptación implica siempre cambios organizativos y ello tiene que hacerse de forma flexible, rápida, si se quieren reducir los costes de organización. Y como todo proceso de cambio implica siempre una modificación del status quo en el cual se encuentra en

hombre dentro de una empresa, es por lo que el comportamiento del hombre constituye la clave del éxito en el proceso de adaptación.

Por tanto, toda política de recursos humanos dentro de una empresa depende, por un lado, de la institución, su Cultura Corporativa y su organización, pero depende también, por otro lado, de la forma en la que desarrolla su estrategia empresarial y define la mejor o peor dirección de esos recursos humanos, es decir, su estilo de dirección. Una dirección de los recursos humanos que logre una dinámica organizativa conlleva siempre un proceso de cambio rápido y flexible con lo cual la empresa conseguirá sin ninguna duda el éxito empresarial, por un lado, y la satisfacción de los hombres, por el otro. El problema está en replantearse la forma en la cual se interpreta el rol del hombre en las instituciones.

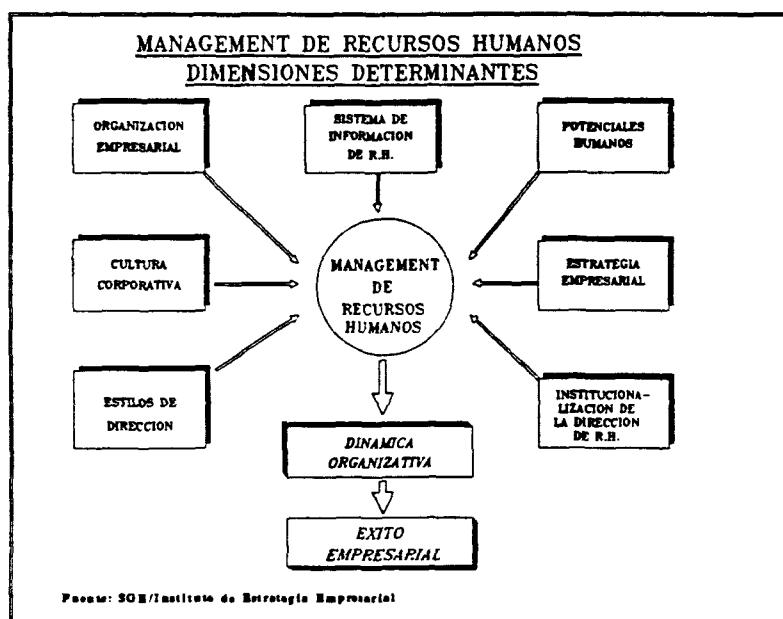


Figura 19

Debe, consiguientemente, a mi entender, diferenciarse de manera muy significativa entre dos dimensiones dentro de la política de los recursos humanos:

- * Lo que pudiéramos denominar **política de personal** que se refiere básicamente a todo el proceso de administración, en el sentido más amplio de la palabra, de los recursos humanos.

- * Lo que vengo a denominar **management de recursos humanos corporativo**, esto es, la disposición de los hombres en la institución, esto es, todo el proceso de dirección de hombres.

Mientras que en la función de política de personal está involucrado funcionalmente el departamento correspondiente que trata de coordinar este factor como otro cualquiera de los factores de producción, pero no debe olvidarse dentro de esta actuación funcional el hecho de que todo hombre en una empresa está dirigiendo o está condicionando a otros hombres.

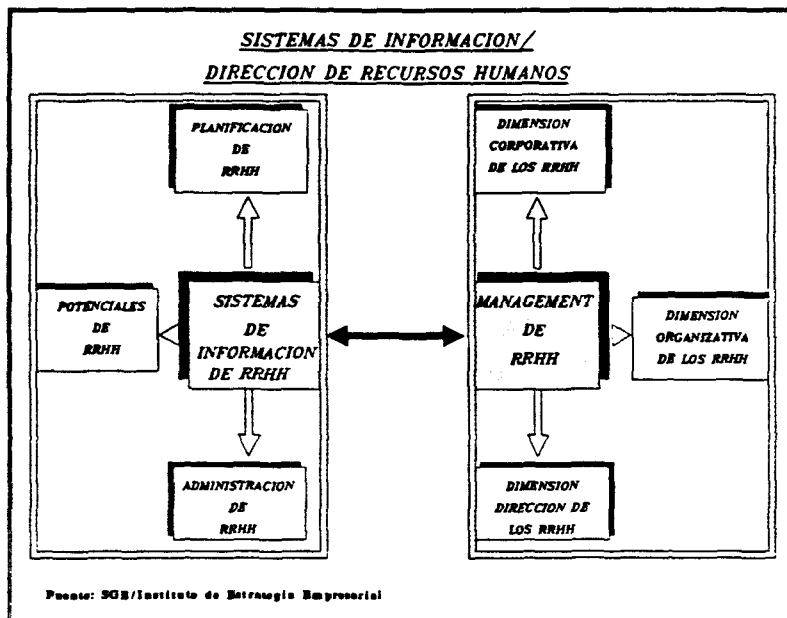


Figura 20

El proceso de dirección de hombres es un proceso institucional no es un proceso administrativo. Pero hasta ahora en los esquemas de organización empresarial burocrático-administrativos se ha considerado que el proceso de dirección de hombres es un proceso administrativo de acuerdo con reglamentos o cuasi reglamentos. Lo cual conduce necesariamente a un amplio fracaso, no solo debido a la insatisfacción del hombre en el trabajo sino debido a los resultados económicos y sociales de las propias instituciones empresariales.

V. PERFIL DE EXIGENCIAS AL DIRECTIVO EN LA EMPRESA

Según cuales sean las características del proceso de adaptación de la economía las exigencias a la actuación y comportamiento del directivo en la institución empresarial serán distintas. Cuando de lo que se trata es de una adaptación de tipo oscilativo, lo que se busca es un reto de una buena gestión y administración de los recursos humanos, se trata generalmente de comportamientos transaccionales. Es todo el caso de negociaciones en torno a los problemas de una adaptación administrativa y técnica y se busca siempre una fuerte orientación a la dimensión económica o monetaria. Por contra los otros aspectos pasan a segundo término aun cuando en muchos de los casos ejercen de manera indirecta un gran impacto a lo económico.

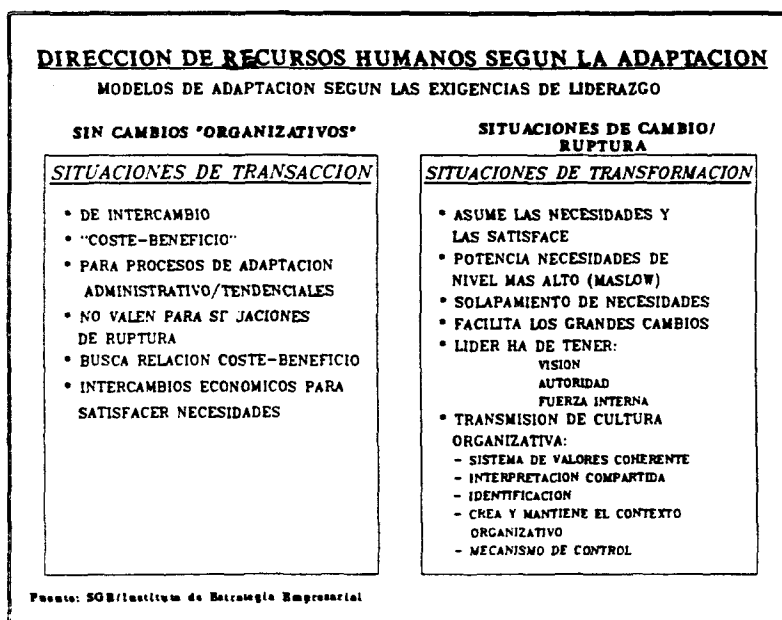


Figura 21

En aquellas situaciones en las que los procesos de adaptación significan comportamientos de transformación supone una modificación de las escalas de valores y de la cultura de una empresa. La forma en la cual se relaciona el superior con el colaborador es distinta. Se trata básicamente de integrar al

colaborador en el proyecto y resolver el problema dando respuesta a través de una orientación que busca una nueva forma de configurar la institución. Tal como se señala en la figura 21, la capacidad que se exige a un directivo debe definir claramente la de integrar y motivar a los efectos de poder reducir los costes de coordinación en los procesos de transformación.

En los diferentes estudios realizados en torno al perfil de valores que debe tener un directivo, puede verse en la figura 22 cómo en primer lugar, está la institución. O tiene para el directivo sentido la institución y está convencido sobre este sentido de la institución ya que de lo contrario se plantearían serias dificultades para poder coordinar, integrar y motivar a los recursos humanos en la empresa.

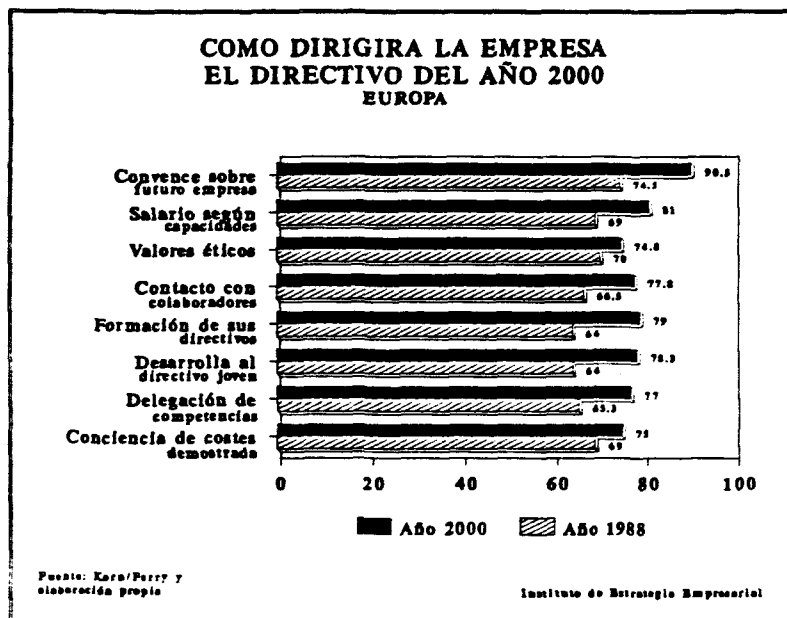


Figura 22

Un valor corresponde a las retribuciones de acuerdo con capacidades. Todos los demás valores afectan básicamente a la relación entre los hombres: valores éticos, contacto con colaboradores, formación, desarrollo directivo joven, delegación de competencias, conciencia de costes, esto es, todos ellos son valores que tienen que ser internalizados por el hombre en su función directiva, así como por el colaborador en su relación con el superior.

Tal como puede verse en la figura 23, el manager ideal, será aquél que sea capaz de integrarse, esto es, de poderse relacionar con los otros dirigiéndolos, integrándolos y, consiguientemente reduciendo los costes de coordinación.

Es por ello que, cara al futuro, se debe exigir a un directivo que sepa entusiasmar, que sepa implementar, que tenga capacidad de promoción, ser hombre abierto, comunicar, prácticamente son valores del hombre.

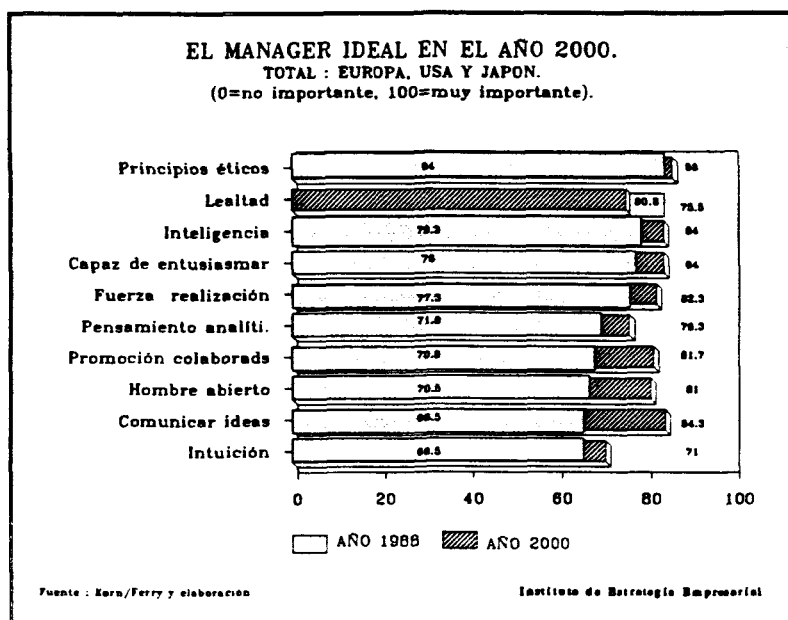


Figura 23

Pero también la Encíclica Centesimus Annus plantea prácticamente idénticos valores en la realidad de los que se exigen dentro de una actividad empresarial. Así todos aquellos valores que se precisan hoy para un proceso como el que hemos mencionado, quedan reflejados en la Encíclica Centesimus Annus. Cooperar, crear grupos de trabajo, asumir responsabilidades, innovar, asumir riesgos, tener confianza en si mismo, constituyen las claves del éxito de toda institución empresarial.

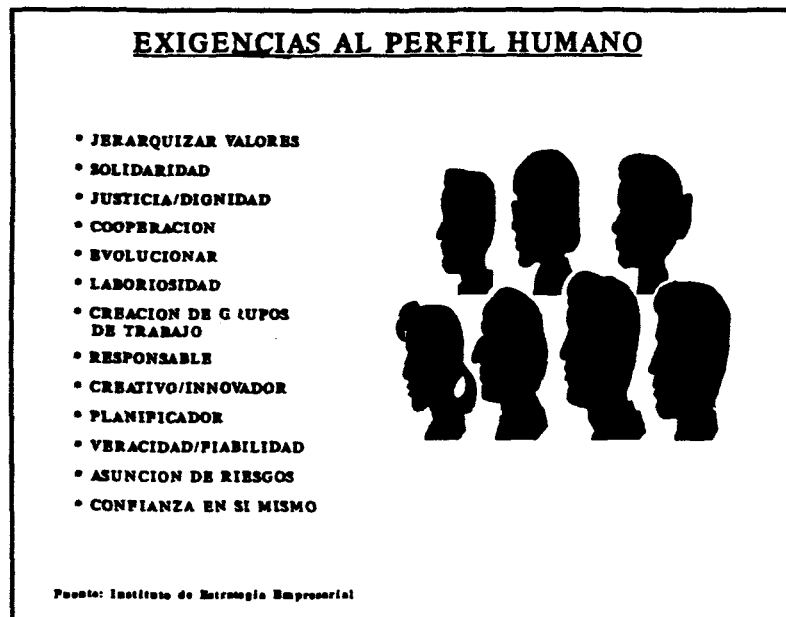


Figura 23a

Un directivo en Europa en los próximos años se concibe solamente bajo las características siguientes :

- * En primer lugar, tener **visión**, esto es, saber interpretar la situación en la que se encuentra, saber interpretar la situación futura y diseñar adecuadamente el proceso de adaptación.
- * Tiene que tener capacidad para trabajar en equipo. La complejidad de los problemas solamente puede resolverse en procesos de cooperación entre las distintas personas y no en procesos jerarquizados. Ello significa que la palabra "mandar" se relega a un segundo plano y se sustituye por la de "dirigir" esto es, en aquello en lo cual las distintas personas disponen de capacidad, conocimientos y disposición para resolver con eficiencia los distintos problemas la desarrollan. La "cultura organigrama" pasa a un segundo plano y destaca básicamente la capacidad de dar respuesta a los retos que permanentemente le plantean las instituciones.

- * Se precisa de **autonomía** para que el hombre sea creativo y solamente a través de la creatividad se genera innovación suficiente para buscar nuevas formas de coordinación en los procesos de adaptación y de esta manera es posible reducir los costes de coordinación. La creatividad está en paralelo con la autonomía y sólo combinando los dos elementos puede innovarse, desde el punto de vista schumpeteriano, nuevas formas de combinación de factores.
- * El **asumir riesgos** quiere decir que se pasa del presente al futuro, o mejor dicho, el paso al futuro del presente significa claramente la existencia de riesgos que han de saberse evaluar y consiguientemente medirse adecuadamente para que si se produce la eventualidad de su surgimiento puedan ser asumidos por el individuo y por la institución.

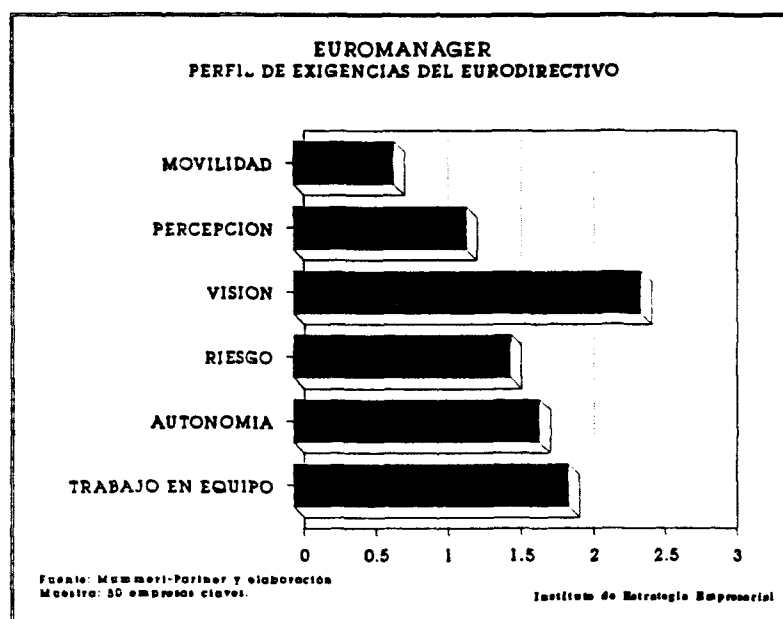


Figura 24

- * Se ha de tener **percepción o intuición** y por lo tanto debe estarse capacitado para poder intuir y percibir las situaciones en las que se encuentra.
- * Se exige **movilidad** como consecuencia de las condiciones cambiantes de la división de trabajo.

Puede señalarse, consiguientemente, que una empresa es un sistema de valores y ese sistema de valores va a definir, por un lado, la institución, la filosofía corporativa, de la que se deduce el espacio ético dentro del cual se legitiman los comportamientos y donde se fijan los criterios institucionales.

Pero por otro lado, el sistema de valores va a influir sobre los hombres de esa institución, sus normas y comportamientos, es decir, define su Cultura Corporativa. En el contexto de esta Cultura Corporativa se establecen los comportamientos individuales.

La interrelación por un lado, entre la institución y la legitimación de sus comportamientos, espacios éticos, y, por otro lado, los comportamientos individuales o criterios de decisión son los que reducen los costes de coordinación y facilitan el éxito de las instituciones.

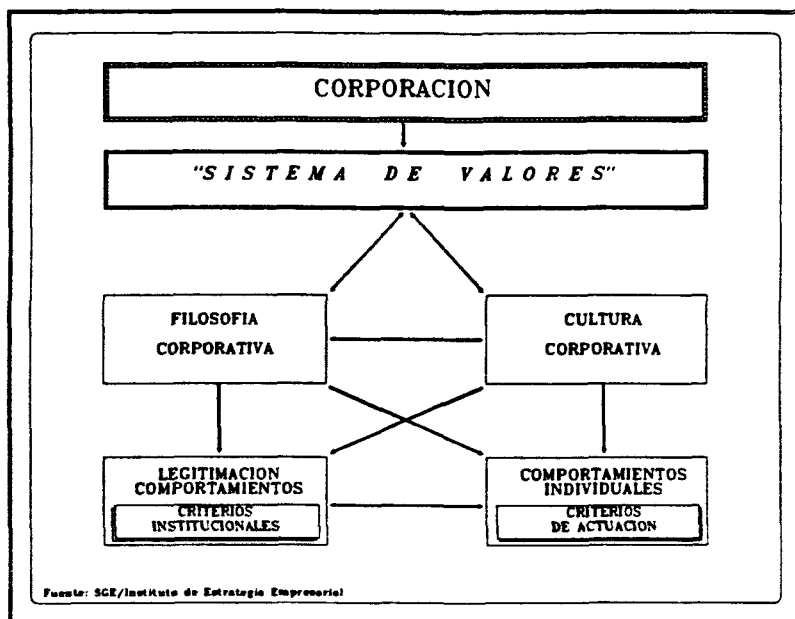


Figura 25

Lo cual nos conduce a que definamos a la corporación a través de una Cultura Empresarial con la que se trataría de dirigir por valores si se quiere aflorar la capacidad directiva. Nunca podrá aflorarse la capacidad directiva por vías burocráticas-administrativas. El hombre no es un hombre administrativo sino que

es un hombre creativo y con capacidad y voluntades específicas en cada uno de los casos. El éxito va a depender, por consiguiente, del entorno en el cual se mueva la empresa pero también de los valores corporativos. Ambos son los que estabilizan el desarrollo de una empresa.

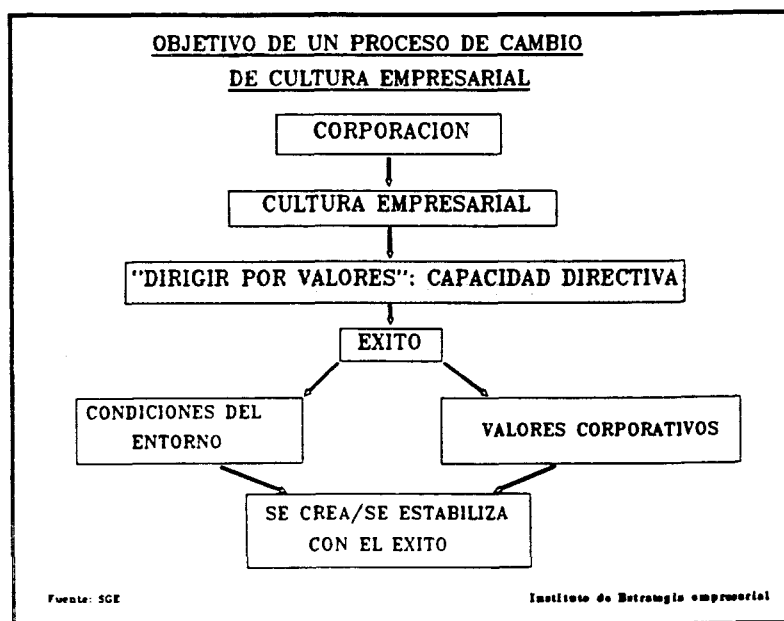


Figura 26

Se trata, gráficamente expresado, de pasar de un despilfarro de recursos por una inadecuada utilización de las capacidades de los hombres y de los recursos materiales de una empresa como sucede con las empresas burocrático-administrativas a una empresa en la que se institucionaliza la organización y en la que cada una de las actuaciones conlleva una orientación distinta (figura 27) pero al mismo tiempo se canalizan esos esfuerzos a través de una convergencia de valores que van a definir una empresa, (filosofía), los comportamientos de los hombres (cultura) y la forma en la cual se adapta a los entornos (estrategia), con una mayor eficiencia.

Como ya se ha visto un proceso de adaptación de tipo mutativo implica siempre mutar, romper, pero no se trata de romper organizaciones, sino de romper valores en el sentido de nuevas orientaciones. Si se consigue mover mentalidades cambiando los sistemas de valores y señalando otras preferencias será bajo el coste de coordinación y se admitirán nuevas formas organizativas. Pero si se

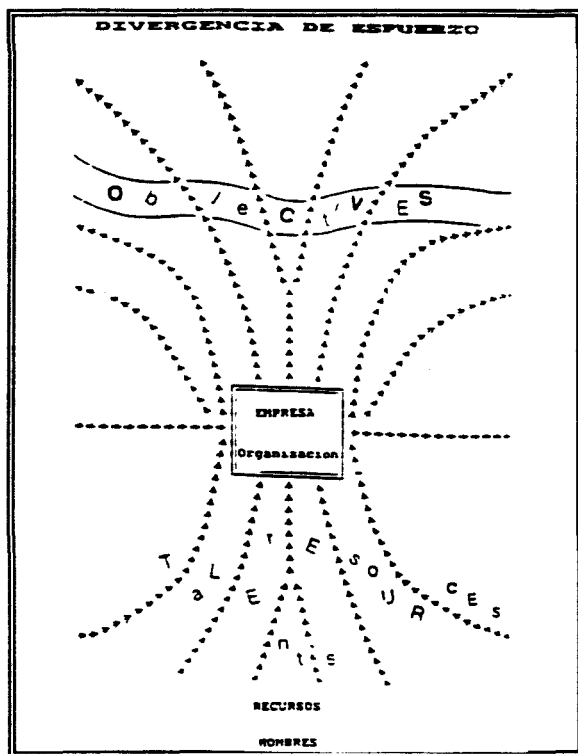


Figura 27

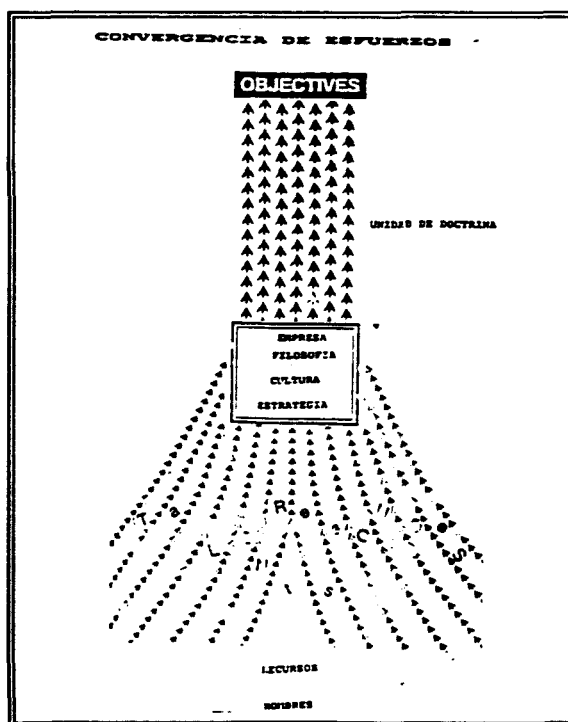


Figura 28

pretende entrar en los procesos de cambios mutativos por la vía de cambios de organización constituirá uno de los grandes fracasos institucionales. Este proceder de modificar organizaciones para que el hombre se adapte a las mismas solamente puede tener relativamente poco éxito en cambios caracterizados por una adaptación de tipo administrativo. Pero cuando se trata de modificaciones de tipo mutativo, esto es, de romper esquemas y crear nuevos no tienen ningún sentido procesos burocrático-administrativos.

En la figura 29 puede apreciarse cómo lo que no puede hacerse es "achatar" los recursos humanos en una institución o en un país. Se debe tratar de cambiar la mentalidad, de cambiar los valores y, consiguientemente, instrumentar de manera eficiente la adaptación con nuevos conocimientos y nuevas formas. Pero solamente pueden darse nuevos instrumentos, una vez que se ha captado la nueva mentalidad y los nuevos entornos. Y es entonces cuando se tendrá éxito tal como puede verse en la lectura de izquierda a derecha en la figura 29.

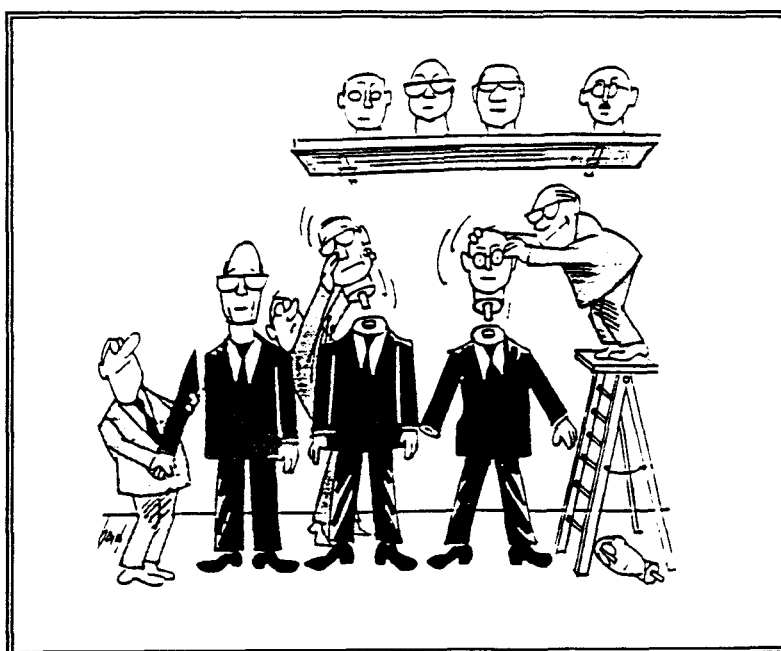


Figura 29

Para terminar creo que es importante cerrar con dos afirmaciones :

- 1ª - Un buen management consiste casi exclusivamente en la fijación, implementación y realización de una determinada Cultura Empresarial.
- 2ª - Un directivo que solamente posea un alto nivel de conocimientos técnicos y con ello una competencia técnica se está convirtiendo cada vez más en un factor de riesgo.

Por tanto pudiéramos concluir diciendo que "people" es la clave a la hora de dirigir para que así las personas puedan aflorar sus potenciales en una nueva dimensión, que no sea dentro de la cultura española que se encuentra anclada en sistemas burocrático-administrativos. Se puede decir que el gran reto de la sociedad española es : aprender a dirigir hombres.

